

دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية في المصارف

طكوش صبرينة¹

ملخص

يدور موضوع بحثنا حول استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة الموارد البشرية في المصارف وذلك من خلال الادارة الالكترونية لمختلف وظائفه ونشاطاته؛ والتحديات التي يمكن أن تواجهها المصارف جراء استخدامها للتكنولوجيا، كما تطرقنا أيضا إلى الخطوات الواجب على المصرف إتباعها من أجل تبني الادارة الالكترونية وكذا أهم متطلبات ذلك من موارد مختلفة من أجل الوصول إلى الادارة السليمة وتحقيق أهداف المصرف .

الكلمات الدالة : الموارد البشرية، تكنولوجيا الإعلام والاتصال .

دور تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية في المصارف

يواجه القطاع المصرفي تحديات كثيرة على رأسها العولمة وما تتطلبه من استعدادات لمعايشتها، ففي ظل العولمة ستتحرك الأسواق من القيود التي تعيق حرية حركة رؤوس الأموال، وحرية دخول المنافسين للأسواق المحلية، وهذا يتطلب من المصارف تطوير خدماتها باستخدام التقنيات الحديثة، وخفض تكاليفها، وتنوع منتجاتها بما يخدم المودع والمستثمر وخطط التنمية .

ونلاحظ اليوم اهتمام كبير بإدارة الموارد البشرية في المصارف في ظل المتغيرات والتحولات العالمية، فالمطلوب من المصارف اليوم ليس التعامل مع الوضع القائم فقط، بل السعي إلى إدارة التغيير نحو المستقبل بشكل أفضل¹

. ومع ظهور الانترنت وتطور تكنولوجيا الإعلام والاتصال (TIC)، وظهور الصيرفة الالكترونية e-banking صاحبه تحول في وظائف التسويق والمحاسبة والعمليات المختلفة إلى أعمال الكترونية أيضا، وأصبحت العلاقات سواء تعلق الأمر بالمصرف وزبائنه أو موظفيه تتم الكترونيا، وهو ما يتطلب من إدارة المصرف التكيف مع هذه

¹ أستاذة محاضرة ب بكلية علوم التسيير بجامعة أمحمد بوقرة - بومرداس-

التغيرات ومواكبتها من خلال تحديث لوظائفها، كالإدارة الالكترونية والتسويق الالكتروني وإدارة الموارد البشرية الالكترونية ...

وسنحاول من خلال هذه الورقة التطرق إلى دور تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة الموارد البشرية في المصارف من خلال محاولتنا الإجابة على الإشكالية التالية :

ما مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات على إدارة الموارد البشرية في المصارف ؟

وبغرض الإجابة على تساؤلنا قسمنا بحثنا إلى المحاور التالية :

أولا : مفهوم إدارة الموارد البشرية في المصارف

ثانيا : تأثير التكنولوجيا على العمل المصرفي

ثالثا : الادارة الالكترونية للموارد البشرية في المصارف

أولا : مفهوم إدارة الموارد البشرية في المصارف

1-1 : الصناعة المصرفية والمفاهيم المرتبطة بها

أ- **المصرف** : هو منشأة مالية تتاجر بالنقد ولها غرض رئيسي هو العمل كوسيط بين رؤوس الأموال التي تسعى للبحث عن مجالات الاستثمار وبين مجالات الاستثمار التي تسعى للبحث عن رؤوس الأموال. أو بمعنى آخر يعمل على الوساطة المالية بين أصحاب الفائض المالي (المستثمرين) وأصحاب العجز المالي (المقرضين) مقابل هامش ربح .

ب- **الخدمة المصرفية** : هي عبارة عن ما يقدمه المصرف في نشاطه من مختلف العمليات لزبائنه لإشباع حاجات الزبون من جهة وتحقيق ربحيته من جهة أخرى .
وتعرف أيضا على أنها "الخدمة المصرفية عبارة عن مجموعة أنشطة تتعلق بتحقيق منافع معينة للعميل، سواء كان ذلك بمقابل أو بدون مقابل ..."²

وبعرفها المشرع الجزائري من خلال نص المادة 66 من قانون النقد والقرض بأنها " تتضمن العمليات المصرفية تلقي الأموال من الجمهور وعمليات القرض وكذا وضع وسائل الدفع تحت تصرف الزبائن وإدارة هذه الوسائل "³

ج- **التكنولوجيا** : تعرف بأنها مجموعة البرامج والتقنيات التي تقوم بمعالجة المعلومات بطريقة آلية، وقد توسع مصطلح التكنولوجيا ليشمل تكنولوجيا المعلومات والذي يشير إلى "الوسائل المستعملة لإنتاج، معالجة، تخزين، استرجاع، وإرسال المعلومة سواء كان في شكل صوتي أو مرئي أو كتابي "⁴

1-1 مفهوم رأس المال البشري

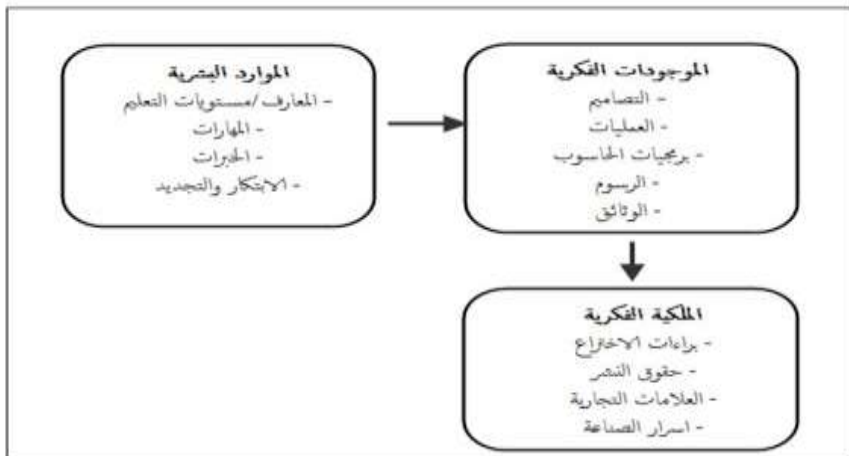
يعتبر رأس المال البشري موجودا استراتيجيا يتمثل في مجموعة القدرات والخبرات والمهارات البشرية العاملة في المنظمة والتي يمكن إدارتها واستثمارها من خلال تفعيل الكامل لطاقاتها وتحسين المتواصل لأدائها. وفي الكثير من الأحيان لا يتم التفريق بين رأس المال الفكري ورأس المال البشري، إلا أن هناك فرق بينهما يمكن توضيحه من خلال جملة التعاريف التي تناولها الباحثون في هذا المجال .

إذ يشير الرأس المال البشري إلى " مجموعة الأفراد الذين يمتلكون مهارات وإمكانات معرفية وقابليات تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية لمنظمات الأعمال " ⁵
 أما رأس المال الفكري فتعرفه منظمة التعاون والتطوير الاقتصادي بأنه " القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة لمنظمة معينة وهما : رأس مال تنظيمي (هيكلي) ورأس مال بشري ⁶.

ويمكن التعبير عنه من خلال المعادلة التالية : ⁷

$$\text{رأس المال الفكري} = \text{رأس المال البشري} + \text{رأس المال الهيكلي}$$

الشكل 1: مكونات رأس المال الفكري



Source : Davenport T H , Prusak L , working knowledge : How organization Manage what they know , business quarterly 1-4 , 1997 , p 02 – 04

فيما عرف Davenport&Prusak رأس المال الفكري بأنه " المعرفة التي يمكن تحويلها إلى ربح"⁸ وقد قدما نموذجا بيّنا فيه أن رأس المال الفكري يتكون من ثلاث مكونات رئيسية هي الموارد البشرية، الملكية الفكرية، والموجودات الفكرية، والشكل التالي يوضح مكونات رأس المال الفكري

وبوضح الشكل أعلاه عملية تحويل الموارد البشرية المتمثلة في المعارف والخبرات والمهارات التي يمتلكها الأفراد العاملين إلى موجودات فكرية المتمثلة في المعرفة المخزنة والمدونة في السجلات والتقارير الأرشيفية أو تلك المخزنة في برامج الحاسوب ومن ثم تحويل هذه الموجودات إلى ملكية فكرية وهي الموجودات التي يمكن حمايتها قانونا . ويمكن قياس رأس المال الفكري لمنظمة عن طريق الفرق بين القيمة السوقية (قيمة الاسهم في السوق) و القيمة الدفترية لاصول المنظمة .⁹

ومنه فان قيمة المنظمة تكمن في قيمة موجوداتها غير الملموسة والتي يعتبر المورد البشري مصدرا لها، وكلما كانت الموجودات الفكرية التي تقوم بتخزين هذه القيم أكثر حداثة وعملية زادت قيمة الملكية الفكرية، فتخزين المعلومات والمهارات باستخدام برامج الحاسوب عملي أكثر من تخزينها في الوثائق الورقية، فالعصر غير الملموس لقيمة التكنولوجيا المتقدمة يفوق القيمة الحقيقية لموجوداتها الملموسة، فالموجودات الملموسة لشركة ميكروسوفت مثلا جزء صغير من موجوداتها غير الملموسة والفرق بينهما هو رأس مالها الفكري، ومن هذا المنطلق أصبحت المنظمات اليوم تولي اهتمام كبير في شراء أحدث التقنيات والبرمجيات، بالإضافة إلى انتقاء المهارات والخبرات مع تخصيص ميزانيات لبرامج التدريب والتكوين من اجل رفع كفاءة موردها البشري .وبالتالي عند حديثنا عن إدارة رأس المال الفكري فإننا نقصد بذلك إدارة الموارد البشرية على وجه الخصوص كون أن الموجودات الفكرية يتم اقتناءها وان المورد البشري هو من سيقوم بخلق القيمة الغير ملموسة للمنظمة.

1-2: مفهوم إدارة الموارد البشرية :

تنوعت تعريف إدارة الموارد البشرية وذلك للأهمية التي يحظى بها الموضوع، ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي :

- هو ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من اليد العاملة وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.¹⁰
- كما عرف FLIPPO إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم، بغرض تحقيق أهداف المنشأة .
- تنطوي إدارة العنصر البشري على تلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المنشآت، وكذلك المحافظة على تلك الكفاءات وتنميتها وتحفيزها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية .¹¹

1-3: أهمية الموارد البشرية في المصارف

يعتبر المورد البشري في المصرف جزء مهم من الخدمة المصرفية، فهو العنصر المسؤول عن تقديم الخدمة وكذا إدارتها وبالتالي فإن نجاح تقديمها مرهون بمدى إتقان العاملين للأدوار المنوطة بهم، خاصة في ظل الخدمات المصرفية الالكترونية التي تتطلب مهارات معينة وتقنيات خاصة، وتتمثل أهمية المورد البشري في المصارف عموماً في النقاط التالية :

- تزداد أهمية المورد البشري كلما زادت المخاطرة في استثمار رؤوس الأموال، إذا لابد من توافر الخبرة والمهارة من أجل تفادي الوقوع في الخسائر .
- يعتبر المورد البشري المحرك الأساسي لجميع الوظائف في المصرف، لذا فأي خلل في إدارة هذا المورد ينتج عنه خلل في الوظائف الأخرى وبالتالي عدم تحقيق المصرف لأهدافه
- يقاس مدى تنافسية المصرف من خلال كفاءة موارده البشرية في إدارة المخاطر والسيولة وقدرته على التحكم في التقنيات الحديثة والبرامج المختلفة التي تساهم في خلق القيمة للمصرف .
- تعتبر الثقة وكذا سمعة العاملين أحد المعايير التي يعتمد عليها المودعون أثناء إيداع أموالهم لدى أي مصرف، وبالتالي يعتبر المورد البشري من العناصر المهمة لجذب

الودائع، وعليه فإن استمرارية المصرف مرهونة بمدى قدرته على انتقاء الكفاءات والخبرات وكذا إدارتها بالشكل الجيد .

- يعتبر المورد البشري مهم جدا ليس فقط بالنسبة للمصارف بل للاقتصاد ككل كون أن النظام المصرفي يعتبر العمود الفقري للحركة التجارية والمالية فأى خلل يصيب هذا المورد من شأنه أن يؤثر سلبا على الاقتصاد ككل، لذا فإن تنمية الموارد البشرية في المصارف من شأنه المساهمة في التنمية الاقتصادية .

- من بديهيات العمل المصرفي أن الأهداف الإستراتيجية للمصرف هي مسؤولية كل من يعمل في هذه المنظمة وان هذه الأهداف تتوزع بطريقة منظمة لتلائم كل فرد، ومن هنا تبرز أهمية كل فرد من الأفراد العاملين في المصرف في تحديد أهدافه وتحقيق ربحيته¹² .

ثانيا : استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية

2-1 خصائص التكنولوجيا المتعلقة بإدارة الموارد البشرية:

إن المنافع الناتجة عن تطبيق النظم الحديثة لإدارة الموارد البشرية، تنتج من تطبيق التكنولوجيا في هذه النظم، وهذه التكنولوجيا تتصف بالخصائص الآتية¹³ :

1- التكامل: يعنى التكامل إلى أي مدى ترتبط الوظائف المختلفة بالنظام الكلى للمنظمة، ويقصد بالتكامل هنا تكامل نظم معلومات إدارة الموارد البشرية مع نظم المعلومات الأخرى المتعلقة بالموازنات، إدارة المنافع، التنبؤ بالأجور .

2- قواعد بيانات عامة ومرتبطة معاً: تعمل هذه القواعد على تكامل نظام المعلومات من خلال توفير المعلومات عن النواحي الكلية المرتبطة بالمنظمة .

3- التكنولوجيا المرنة: شركات إنتاج الحاسب الآلي تقوم بتصميم نظم معلومات إدارة الموارد البشرية، وهذه التطبيقات تتسم بالمرونة الكبيرة مثل نظم دعم القرار ونظم التشغيل المتعلقة بالموارد البشرية .

4- المعلومات الآمنة: نظم إدارة الموارد البشرية يجب أن تمدنا بمعلومات آمنة وذلك لحماية البيانات والمعلومات الموجودة في المنظمات العامة من الحصول عليها بطرق غير مرخصة وغير رسمية من قبل الآخرين .

- 5- تدفق العمل: وهي تعنى بخطوات الحصول على الخدمة من المنظمات العامة، وتدفع العمل يتم من خلال إعداد المستندات والملفات إلكترونياً داخل المنظمة. والهدف الرئيسي لتحسين الإجراءات إلكترونياً هو تقليل وإزالة فاقد العمليات وتبسيط العمل وتوفير تغذية مرتدة من العملية، خفض فترة النشاط، خفض الأخطاء في أداء الخدمة .
- 6- تتميط العمليات: بعضاً من نظم إدارة الموارد البشرية يمكن أن تكون إلكترونياً من خلال تتميط العمليات مثل خطوات الاختيار والتعيين، خطوات حساب الأجور والمرتبات والاستقطاعات والخصومات منها .
- 7- الإنترنت والمواقع الإلكترونية: بعضاً من مكونات نظم إدارة الموارد البشرية التي تقدمها الشركات الرائدة في نظم تخطيط الموارد والتي تتيح استخدام الإنترنت والمواقع الإلكترونية تخفض تكاليف الأداء، كما أن تطبيقات التوظيف يمكن الحصول عليها من خلال المواقع الإلكترونية الحكومية.

2-2 مزايا استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية :

قد يرغب المصرف في التحول من نظام المعلومات إدارة الموارد البشرية اليدوي إلى النظام الآلي باستخدام الحاسبات والبرامج الإلكترونية، نظراً إلى حاجتها إليه نتيجة إلى تضخم حجم الأعمال وتعدد الأنشطة وزيادة عمل العاملين بها بحيث يصبح التعامل مع حركة الزبائن يتطلب وقتاً ومجهوداً أكثر، وأيضاً لحدوث كثيراً من المشاكل والأخطاء في حالة استخدام النظام اليدوي، وعادة ما يحقق استخدام النظام الآلي في الموارد البشرية بعض المزايا، من أهمها¹⁴:

- تقليل واختصار الوقت.
- تقليل الأخطاء التي تحدث من تكرار واستخدام المعلومات.
- القضاء على الأحجام المتراكمة من المعلومات والمحفوظة في سجلات طوال سنوات عمل المنشأة .
- تفادي المخاطر التشغيلية الناجمة عن الأخطاء في تحويل ونقل المبالغ من حساب إلى آخر أو من مصرف إلى آخر.
- الحد من مخاطر سرقة أو تلف الأموال جراء الاستخدام اليدوي .
-

2-3 الاستخدامات الممكنة للتكنولوجيا في مجال إدارة الموارد البشرية :

إن للحاسبات والبرامج الإلكترونية قدرة فائقة في تشغيل البيانات من حيث جمعها وتخزينها والإحتفاظ بها ثم استرجاعها عند الحاجة، ويمكن للقائمين بإدارة المصارف الإستفادة من هذه البيانات المتاحة في إعداد سياسات رشيد للقوى العاملة في المصرف. ومن أهم المجالات استخدام التكنولوجيا في شؤون الموظفين ما يلي¹⁵:

1- المساعدة في إعداد خطة العمالة للمصرف:

عادة ما تواجه المصارف العديد من المشاكل المتعلقة بتحديد حجم الموظفين وتخصصاتهم نظرا لكثرة الفروع المصرفية وتعدد الخدمات وتوسعه الجغرافي، وتسعى خطة أو تقديرات العمالة إلى تحديد العجز أو الفائض في أنواع التخصصات والإعداد الخاص بكل تخصص. وهذا يسمح للإدارة باتخاذ القرار المناسب في البحث عن التخصصات التي يظهر بها عجز، أو التخلص من العمالة الفائضة أو إعادة تدريب هذه العمالة، وتحويلها إلى وظائف أو أعمال أخرى. ويمكن للمصرف الإستفادة من استخدام الحاسبات والبرامج الإلكترونية في إعداد تقديرات العمالة اللازمة، وعادة تشمل هذه التقديرات:

- تحديد أنواع التخصصات أو الوظائف المطلوبة.
- تحديد العدد المطلوب من كل تخصص أو وظيفة.
- تحديد الفترة الزمنية المقبلة التي تعد عنها هذه التقديرات (سنة، أو أكثر).

2- المساعدة في إعداد سياسة الرواتب والأجور:

تساعد التقنيات الحديثة في إعداد كشوف الرواتب والأجور للعاملين، كما تساعد في إعداد مجموعة كبيرة من التقارير التي تمكن من تقييم السياسات الحالية وإعداد سياسات سليمة للرواتب والأجور، مثلا تقدير إجمالي الرواتب على مستوى المصرف ، أو على مستوى الإدارات والفروع ثم إجراء مقارنة على فترات زمنية معينة لمعرفة تكلفة العمالة وتطورها.

3- المساعدة في إعداد سياسات التعيين والتوظيف:

يساعد الحاسب الإلكتروني في إعداد سياسات التعيين والتوظيف من خلال فرز وتحليل طلبات الاستخدام للأفراد المتقدمين للعمل مع تحديد بدقة كل الجوانب المتعلقة بطالب العمل من معلومات شخصية ومهنية وخبراته التي اكتسبها .

4- المساعدة في سياسات تقييم الأداء:

من الممكن خزن معلومات تقييم أداء العاملين في قاعدة أداء الكترونية، إضافة إلى أن الحاسوب الشخصي ممكن استخدامه لهذا الغرض. إن تطبيقات إدارة الأداء تساعد المصرف في ربط أنظمة التقييم بخصائص ومواصفات كل وظيفة وتساهم في تحديد ووضع الحلول لمشاكل الأداء.

والبرمجيات الخاصة بتقييم الأداء يمكن أن تحدد نوع الطريقة المناسبة للتقييم، وبعد الانتهاء من عملية التقييم يمكن توفير معلومات تشير إلى الفروقات في الأداء الفعلي قياسا بالمعايير المحددة.

إن تطبيقات تقييم الأداء تتطلب من إدارة الموارد البشرية تحديد مشاكل الأداء وبيئة العمل ليتسنى لها تصحيح الإنحرافات ومعالجة مشاكل انخفاض الأداء.

5- المساعدة في وضع سياسات التدريب وتطوير المهن:

تستخدم التطبيقات الحديثة الخاصة بالتدريب بشكل أساسي في توثيق المعلومات الخاصة بإدارة التدريب، وهذه المعلومات تتضمن عدد المشاركين وخصائصهم، محتوى البرنامج، تكاليف التدريب،.. الخ، إضافة إلى ذلك معلومات حول مهارات العاملين والنشاطات التدريبية الضرورية.

إن قاعدة البيانات الخاصة بإدارة التدريب تتضمن البيانات التدريبية، إضافة إلى شهادة المهارات والخبرات التعليمية، كما وأنه بالإمكان استخدام المعلومات الخاصة بالتكاليف لتحديد أي الأقسام تكون الموازنة التدريبية مرتفعة فيها، إذ أن هذه المعلومات يمكن استخدامها في إعادة تخفيض الموارد المالية في الخطط التدريبية المستقبلية. أما فيما يتعلق بتطبيقات التطوير المهني فتتمثل في تحديد الميول المهنية وقيم العمل والأهداف المهنية. كما وأن نظام المعلومات قد يوفر خطط للتطوير المهني تحتوي على معلومات مهمة كنقاط القوة في المهارات المطلوبة، والحاجات التدريبية والتطويرية الأساسية للمواقع الإدارية العليا.

إن تطبيقات التطوير المهني تساعد الإدارة في تحسين فعالية الأداء ومساعدة العاملين في تحديد ميولهم المهنية وتقديم النصح والإرشاد للعاملين فيما يتعلق بالفرص المتوفرة في المنظمة كاستحداث وظائف جديدة.

كما انه يمكن استخدام البرامج والتطبيقات الالكترونية الخاصة بالتدريب والتطوير المهني عن طريق شبكة الانترنت وبالتالي إجراء دورات تدريبية على الخط وهو ما يساهم في تقليص تكاليف التنقل والسرعة في التطبيق.

6- المساعدة في وضع سياسات التعويضات :

تتضمن التطبيقات الخاصة بالتعويضات تقييم الوظائف وتحديد الأجور والرواتب واستقصاء الأجور إضافة إلى تحديد الحوافز والفوائد.

يتم تحديد إجمالي الأجور المدفوعة وأية مبالغ يمكن حذفها أو إضافتها للتوصل إلى صافي الأجور لكل فترة (شهرياً أو سنوياً)، في بعض الأحيان يمكن ربط الرواتب بأنظمة بيانات الموارد البشرية الأخرى بحيث يتكامل مع هذه الأنظمة. تشترك قاعدة معلومات الأجور والرواتب مع قاعدة بيانات أخرى لغرض تقليل التكاليف، كما وأنه بالإمكان التخلص من المعلومات الفائضة غير المهمة بهدف احتساب الأجور .

ثالثاً: تأثير التكنولوجيا على العمل المصرفي

3-1 التحديات التي تواجهها المصارف في ظل تكنولوجيا المعلومات

أ- تحديات العولمة المصرفية :

يظهر مفهوم العولمة في أدبيات العلوم الاجتماعية كظاهرة لوصف عمليات التغيير في مجالات مختلفة. وهي عملية مستمرة يمكن ملاحظتها باستخدام مؤشرات كمية وكيفية في مجالات السياسة والاقتصاد والثقافة والاتصال.

أصبحت ظاهرة العولمة أكثر الظواهر التصاقاً بالنشاط الاقتصادي، وترتبط العولمة أيضاً بالنشاط المصرفي بوصفها جزءاً من العولمة الاقتصادية. وقد اتخذت العولمة المصرفية أبعاداً ومضامين جديدة، جعلت البنوك تتجه إلى ميادين ونشاطات غير مسبقة، وأدت إلى انتقالها من مواقف وتصورات نشاطية ضيقة إلى أنشطة وتصورات واسعة؛ من أجل تعظيم الفرص وزيادة المكاسب المحققة.¹⁶

ويمكن استعراض تحديات العولمة المصرفية بالنسبة للمصارف من خلال ما يلي:

- إلغاء الحواجز الحمائية التي كانت تضعها الدول أو حتى المؤسسات؛
- رفع درجة التنافسية في عمل المصارف إلى حدٍّ يجعلها غير قابلة للاستمرار أو الصمود أمام المصارف الأجنبية؛

- تقليل هوامش الأرباح لمختلف أنواع العمليات المصرفية، وإذا كانت هذه الهوامش الضامن في الماضي لاستمرار هذه المصارف؛ فإن الأمر يصبح الآن موضع تحدٍّ كبير؛

- ضعف إمكانية الكثير من المصارف في الاستجابة لمتطلبات التأهيل التي تفرضها ثورة المعلومات؛ مما سيؤثر على أعمالها.

ب- تحديات تكنولوجيا الإعلام والاتصال

أحدثت تكنولوجيا الإعلام والاتصال تغيرات جوهرية في القطاع المصرفي، نوجزها في العناصر التالية¹⁷:

- تخفيض تكلفة العمليات المصرفية؛ حيث يصل هذا التخفيض إلى حدود 10/1 التكلفة الأصلية للعمليات المصرفية التي كانت تتم بشكل مباشر؛

- تسهيل التعامل عبر الحدود وتقديم خدمات مختلفة ومتنوعة للعملاء، وبما يزيل حواجز الحدود وكأنها غير موجودة؛

- ازدياد التحديات المرتبطة بموضوعات الأمن والحماية للعملاء وسريّة التعامل وتعديل الأنظمة الحالية بما يخدم هذا الغرض؛

- انحسار العلاقة التي كانت قائمة في السابق بين المصرف وعملائه نتيجة الخيارات التي تُوفّرها الإنترنت للعميل.

ت- تحديات الاندماج المصرفي

إن أحد آثار اقتصاد المعرفة هو ظاهرة الاندماجات المصرفية بين المصارف الكبيرة والصغيرة والمصارف الكبيرة وبعضها البعض. والاندماج المصرفي بشكل عام هو اتحاد أكثر من مصرف في مصرف واحد أو ذوبان كيانيين مصرفيين أو أكثر في كيان واحد. ودوافع الاندماج كثيرة أهمها: تحقيق وفورات الحجم ودافع التوسع وتحسين الربحية في إطار تحرير الخدمات المصرفية.

وعملية الاندماج المصرفي من كثرتها وسرعتها أصبحت ظاهرة عالمية تأثرت بها كل المصارف في العالم، وقد تأثرت العديد من المصارف بها؛ حيث إن صغر حجم المصرف يُعتبر من المعوقات الرئيسة لنموها والحدّ من كفاءتها التشغيلية. فمن المعروف في الأدبيات المصرفية أن هناك حدّاً أدنى لحجم المصرف يتم بعده الاستفادة مما اصطلح

على تسميته اقتصادياً بـ "وفورات الحجم" التي تُحدث آثارها الإيجابية على كفاءة التشغيل؛ ومن ثمّ على مستوى ربحية المصرف وقدرته على توفير الاستثمارات اللازمة لتنمية موارده البشرية وتقنياته المصرفية.

إن هذا التحدي يفرض على المصارف الإسراع بالدخول في اندماجات مدروسة تعالج بها مشكلة صغر أحجامها وتحسين كفاءاتها التشغيلية والتسويقية عامة. ولعل الهيئات الرقابية (البنوك المركزية) لها دور في تحفيز المصارف للأخذ بهذا التوجّه الذي أصبح مطلباً ضرورياً¹⁸.

2-3 تأثير التكنولوجيا على نشاط المصارف

لقد أثرت تكنولوجيا الإعلام والاتصال كثيراً على النشاط المصرفي ، فقد ساهمت في العديد من التغييرات سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي ، فقد ساهمت في تحسين الخدمات المصرفية وما صاحبه من ظهور للصيرفة الالكترونية ، بالإضافة تغيير نمط الادارة من التقليدي إلى الالكتروني ، والتي صاحبها ظهور نوع جديد من المصارف المعروف بالمصارف الالكترونية .

أ- ظهور الصيرفة الالكترونية :

لقد أدى استخدام التكنولوجيا في المصارف إلى تطور كبير في الخدمات المصرفية وظهور ما يعرف بالصيرفة الالكترونية ، ومن أهم مظاهر هذا التطور نذكر على سبيل الذكر لا الحصر ظهور البطاقات الالكترونية وكذا ظهور الشيكات الالكترونية ، وكذا النقود الرقمية ، والتي تعتبر احد مخرجات تطبيق التكنولوجيا في المصارف ، بالإضافة إلى تطور في قنوات التوزيع المصرفية وظهور آلات الصراف الآلي ونقاط البيع الالكترونية ، وهو ما سمح بحرية اكبر في التعاملات المصرفية وانتقال رؤوس الأموال .

ب- الادارة الالكترونية :

يعتبر مصطلح الادارة الالكترونية من المصطلحات الإدارية الحديثة ، والتي ظهرت نتيجة للتطور الكبير في تكنولوجيا الإعلام والاتصال فهي عبارة عن استخدام التكنولوجيا في تحسين مستويات الأداء في المنظمات من اجل تحقيق أهدافها .

لم تؤثر التكنولوجيا فقط على الخدمات المصرفية فقط بل ساهمت في انتقال نمط الادارة فيها من التقليدي إلى الحديث الذي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات حيث أصبحت أغلبية

المصارف تعتمد في إدارة مختلف وظائفها على التكنولوجيا من إدارة الموارد البشرية وكذا وظيفة التسويق والمحاسبة ، بالإضافة إلى الاستغناء عن المعاملات الورقية والوثائق وهو ما سمح بتحسين أداءها وسرعة اتخاذ القرارات .

ج- البنوك الالكترونية :

إن آخر مخرجات تطبيق التكنولوجيا في المصارف هو ظهور المصارف الالكترونية وهي مصارف تعتمد في جميع وظائفها على تكنولوجيا المعلومات ،وقد ظهرت أيضا بنوك الانترنت والخدمات الذاتية والخدمات المصرفية المنزلية وقد سمحت هذه المصارف بالسرعة في تقديم الخدمات المصرفية وتقليل التكاليف وكذا تقليل العاملين ، وهذا الأخير يعتبر احد سلبيات التكنولوجيا . إذ تؤدي التقنيات الجديدة إلى إحداث حالة شديدة من الاختلال في بناء وهياكل الموارد البشرية في جميع قطاعات الإنتاج والخدمات لاسيما المصارف حيث تعتمد الكثير منها إلى تخفيض أعداد العاملين للاستغناء عن النوعيات التي نجحت التقنية الحديثة في أداء الأعمال التي كانوا يقومون بها ولكن بشكل أكفأ وأسرع وأقل تكلفة.¹⁹

رابعا : الادارة الالكترونية للموارد البشرية في المصارف

4-1 مراحل تطبيق الادارة الالكترونية

إن إدخال التقنيات الحديثة إلى المصرف من شأنه الانتقال من النمط التقليدي في تنفيذ الأعمال إلى النمط الالكتروني ، ولهذا لابد من دراسة هذا الانتقال بشكل جيد حتى يتم تفادي الوقوع في أي أزمة ناجمة عن سوء استغلال التقنية ، لذا يتطلب القيام بعدة خطوات من بينها :²⁰

- دراسة الواقع الحالي للمصرف من الادارة والموظفين والأساليب المتبعة والتقنيات المتوفرة في كل قسم من أقسام المصرف وتقييمها وتحديد نقاط القوة والضعف ومن ثم تحديد أولويات التطوير .
- لابد من التحديد بدقة لكيفية إسهام التقنية الحديثة في تحقيق أهداف المصرف من خلال تحديد التغييرات التي يمكن أن تحدثها التقنية وكذا مساهمتها في تحسين جودة الخدمة والوقت الذي يمكن ربحه وغيرها ..

- تدريب العاملين بالمصرف على استخدام التقنية الجديدة وتحديد بدقة الصعوبات والمخاطر التي يمكن أن تواجههم أثناء استخدام التقنية .
- تحديد النتائج المتوقعة من إدخال التكنولوجيا ووضع التنبؤات والتقديرية المستقبلية ومن ثم مقارنتها مع النتائج السابقة وبذلك يتم قياس القيمة الغير ملموسة لإدخال التقنيات الحديثة إلى المصرف.
- وضع خطة بديلة في حالة حدوث أخطاء أو مشكل في التقنية الجديدة من اجل تدارك الأخطار التشغيلية والتقليل منها .

4-2 متطلبات التحول نحو الادارة الالكترونية في المصارف

أ- النظام العملياتي التام :

يتطلب الوصول إلى تطبيق الادارة الالكترونية في المصرف إلى تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة مستخدمة وسائل الإعلام والاتصال بغرض تحويل الوحدات المختلفة للمصرف من وكالات وفروع منفردة مستقلة بذاتها إلى نظام عمليات موحد ومتكامل يعمل من اجل تحقيق أهداف المصرف من نمو الأرباح وزيادة الحصة السوقية ، بالإضافة إلى تنفيذ المعاملات المالية والمصرفية بدقة ، خاصة إذا كان للمصرف فروع في دول أجنبية أو يطبق الصيرفة الالكترونية ، فمن المتعارف عليه اليوم أن توحيد النظام العملياتي داخل المصرف من شأنه الحد من المخاطر التشغيلية وإيقاف عمليات الغش والاحتيال ، بالإضافة إلى تحقيق نمو مدروس .²¹

أن توحيد النظام العملياتي في المصرف من شأنه السماح بوصول المعلومات وتدفقها من دون عراقيل بالإضافة إلى الدراية التامة بالمحيط الداخلي والخارجي للمصرف وهو ما يسهل من اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب .

ب- برامج التدريب

أن توفر المورد البشري ذو الكفاءة العالية جنباً إلى جنب مع التقنيات الحديثة يمثل أهم عناصر النجاح بالنسبة للمصرف ، وبطبيعة الحال فان التدريب عملية مستمرة ومتواصلة ؛ ومع التطور المستمر الحاصل في التكنولوجيا والاضطرابات التي شهدها الساحة المصرفية يمكن القول انه لا يزال هناك عدم كفاية الموارد البشرية المؤهلة من الجانب المالي والمصرفي من جهة ومن الجانب التقني والتكنولوجي من جهة أخرى ، إذ ينبغي

تدريب العاملين والموظفين في المصارف على استخدام أحدث التقنيات من حيث الاتصالات والأجهزة واستخدام تكنولوجيا المعلومات، وأحدث برامج الحاسوب سواء كانت تخص التحليل الإحصائي والكمي والأدوات المالية وطرق التحليل المناسبة أو تلك التي تساعد على تقديم خدمات سريعة، وهو ما يؤدي إلى مساعدة العاملين على التطور وتجهيزهم لاستخدام التكنولوجيا المتقدمة.²²

ت- إنشاء قواعد البيانات والنظم الالكترونية

تحتاج المصارف إلى تدفق سريع ومستمر للمعلومات عن كل التغيرات في الساحة الاقتصادية والعالمية من جهة وعن جميع فروعها وموظفيها وزبائنها من جهة أخرى وبالتالي لابد للانتقال إلى الإدارة الالكترونية إنشاء قواعد بيانات وبنوك للمعلومات من أجل تقديم خدماتها على أحسن وجه ، ويتضمن إنشاء هذه القواعد توافر جملة من المتطلبات التقنية والمالية والتشريعية التي تنظم وتضمن السير الحسن لها نوجزها فيما يلي :

- متطلبات تقنية : إذ لا بد من توفير التقنية التي يتم من خلالها إجراء المعاملات المصرفية والإدارية المختلفة ومن بين هذه التقنيات نذكر على سبيل المثال : شبكة الانترنت والانترنت بالإضافة إلى الحواسيب والأجهزة الذكية التي تقوم بمعالجة العمليات .

- المتطلبات المالية : يعتبر مشروع الإدارة الالكترونية من المشاريع الضخمة التي تحتاج إلى أموال طائلة ، إذ يجب رصد ميزانية مستقلة ومستمرة لتغذية المشروع بشكل مستمر ، وإيجاد الطرق والحلول المالية للتخلص من التقنيات التي تم شراءها واهلكت تكنولوجيا بسبب ظهور تقنيات أخرى حديثة أو لأسباب قانونية أن تنظيمية بحيث يقلل من الخسائر بأقل طريقة ممكنة .

- المتطلبات القانونية : أن إدخال تقنيات حديثة وإضافة تعديلات على الخدمات المصرفية أو على مختلف التعاملات التي يجريها المصرف من شأنها إدخال المصرف في المنازعات القانونية لحساسية هذه المنظمات والرقابة الشديدة المفروضة عليها من طرف السلطات التشريعية والمالية ، إذ لا بد على المصرف دراسة كل النواحي القانونية عند إدخال أي تعديل من شأنه أن يغير في طريقة معالجة الخدمات المصرفية من تحويل

أموال أو منح القروض وتسيير وسائل الدفع ، بالإضافة إلى إتباع كافة الإجراءات لتجنب عمليات السرقة والقرصنة التي تستهدف المصارف بشكل كبير .

3-4 تحديات تطبيق الادارة الالكترونية في المصارف

أن إدخال التكنولوجيا على إدارة الموارد البشرية في المصارف أحدث تحولات جذرية في النشاط المصرفي ، وأثرت في وظائفه ، مما خلق العديد من التحديات التي يجب على المصرف التعامل معها وأخذها بعين الاعتبار عند وضع خطته وأهدافه ، أهم هذه التحديات نذكر :

- زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة : لقد سبب الاعتماد المتزايد على التكنولوجيا إلى إهمال عنصر الإبداع لدى العاملين بالمصارف ، فقد أصبحت المصارف اليوم تكتفي باستيراد التكنولوجيا من المصدر مباشرة دون محاولة ابتكار وتصميم تقنيات خاصة بالمصرف لوحده .

- التغير في تركيبة القوى العاملة : إذ أنه من بين أكثر التحديات التي تواجهها المصارف اليوم هو إدخال التكنولوجيا بغرض التقليل من التكاليف وهذا عن طريق التقليل من العاملين والإبقاء على المهارات والخبرات العالية ، وهو ما يخلق جو غير مستقر للموظفين بالمصرف .

- التوسع وزيادة النشاط المصرفي : لقد أدى استخدام المصارف للتكنولوجيا وظهور الصيرفة الالكترونية إلى زيادة في النشاط المصرفي والتوسع فيه إلى خارج الحدود الجغرافية ، الأمر الذي أدى إلى زيادة فروعه وبالتالي صعوبة توحيد النظام داخل المصرف ، فقد يطبق المصرف تنظيماً على فرع ما قد لا يطبقه على فرع آخر وهذا تبعاً للظروف المحيطة، وبالتالي عدم المساواة بين الموظفين في تحديد المهام والوظائف وكذلك صعوبة انتقال المعلومات بين مختلف فروع وأقسام المصرف.

- نقص الخبرات والكفاءات لعصر التقنية: من المعروف عن العمل المصرفي التقليدي بأنه كثير التعقيدات ويتطلب نوعية عالية من الموارد البشرية ، وإذا أضفنا تعقيدات التكنولوجيا يجد المصرف صعوبات كبيرة في انتقاء موظفيه ، فبالإضافة إلى الدراية الجيدة بالعمل المصرفي يجب توفر أيضاً مهارات استخدام التكنولوجيا . وإذا لم يتوفر هذين الجانبين سيضطر المصرف لدفع تكاليف إضافية من أجل تدريب الموظفين .

- القرصنة والاختلاسات الالكترونية : مع إدخال التكنولوجيا إلى إدارة المصارف أصبحت تواجه العديد من عمليات القرصنة التي تطلب توفير حماية قصوى من أجل حماية أموال المودعين ، إذ تستهدف عمليات القرصنة بشكل كبير المصارف والمؤسسات المالية قصد الاستحواذ على الأموال وهو ما يعرض المصرف لمخاطر الإفلاس .

الخلاصة

أصبحت المصارف تولي اهتمام كبير بالتكنولوجيا على حساب تطوير مواردها البشرية ، وهذا ما انعكس سلبا على أدائها ، كون أن استخدام التكنولوجيا وحده لا ينتج عنه أي ميزة تنافسية للمصرف ، بل هو استيراد فقط للتكنولوجيا عكس المصارف التي تقوم بتحسين مهارات العاملين لديها من خلال التدريب والتكوين فإنها تقدم خدمات أكثر جودة وبالتالي يكسبها ميزة تنافسية ويجعلها أكثر إبداع ، ولذا وجب على المصارف اليوم الاهتمام بمواردها البشري جنبا إلى جنب مع التكنولوجيا من أجل مواجهة المتطلبات المتزايدة في الساحة المصرفية ، خاصة في ظل الأزمات المالية .فالتكنولوجيا لوحدها لا تكفي من أجل إحداث التغيير ، فلا يمكن للآلات أن تتطور بنفسها أو تبده...
ومن أجل الوصول إلى إدارة فعالة للموارد البشرية في المصارف نقترح جملة من التوصيات :

- دعوة المصارف إلى الاهتمام بإدارة واستثمار رأس المال البشري كونه العنصر المسؤول عن خلق القيمة الغير ملموسة للمصرف من خلال التركيز على تنمية مورده البشري (المهارات ، المعرفة ، الخبرة، الإبداع)من جهة وتطوير موجوداته الفكرية (برامج ، أنظمة ، التدريب ، التكوين)؛
- ضرورة تركيز المصارف على إدارة الأعمال الكترونيا مع عدم إهمال عنصر الإبداع لدى العاملين من خلال إشراكهم في تحديد أهداف المصرف واستراتيجياته
- عدم الاعتماد كلية على التكنولوجيا في تقييم العاملين من أجل إضفاء المساواة والعدل في التقييم كون أن التقنيات الحديثة لا تستطيع تقييم الإبداع والتميز ؛
- التكثيف من الدورات التدريبية والتكوينية باستخدام التقنيات الحديثة كالتعلم الالكتروني والملتقيات على الخط وغيرها التي من شأنها تقليل تكاليف التنقل والوقت ؛

- إنتاج التكنولوجيا بدل من الاكتفاء باستيرادها وذلك بتخصيص موارد مادية وبشرية مؤهلة من أجل تطوير التقنيات والبرامج أو بالتنسيق مع مراكز البحث والجامعات ،وبذلك كسب ميزة تنافسية عن بقية المنافسين ؛
- محاولة رفع درجات الرضا والروح المعنوية لدى العاملين من خلال دراسة الأوضاع المعيشية لهم وسبل رفعها لتناسب مع تكاليفه المعيشية ، مع وضع أنظمة عادلة لتحفيز الموظفين من حيث المكافآت والترقيات والمسؤوليات ؛

المراجع والإحالات

- ¹ - بسمه احمد ابراهيم ابو زيد ، واقع ادارة وتنمية الموارد البشرية في المصارف العاملة في فلسطين وسبل تطويره ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، تخصص إدارة اعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الاسلامية - غزة ، فلسطين ، 2008 ، ص 08.
- ² - زياد رمضان ، محفوز جودة ، الاتجاهات المعاصرة في إدارة البنوك ، وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2000 ، ص 118 .
- ³ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، امر رقم 03-11 المؤرخ في 26 غشت 2003 المتعلق بالنقد والقرض ، الصادرة في 27 غشت 2003 ، ص 11 .
- ⁴ - Michel Paquin, Management of information technology, Agency editions, Canada, 1990, P17
- ⁵ - احمد عبد اسماعيل الصفار ، تأثير رأس المال البشري في الأداء المصرفي - دراسة تحليلية لأراء عينة من موظفي المصارف التجارية الاردنية ، مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد 70 ، 2008 ، ص 87 .
- ⁶ - سعيد شعبان حامد ، الاتجاهات الحديثة لادارة الموارد البشرية ، بحث مقدم إلى اللجنة العلمية الدائمة لادارة الاعمال ، كلية التجارة ، جامعة الازهر ، 2006 ، ص 20. على الرابط : http://dc182.4shared.com/img/XBYH12_E/preview.html
- ⁷ - نفس المرجع ، ص 23 .
- ⁸ - Davenport T H , Prusak L , working knowledge : How organization Manage what they know , business quarterly 1-4 , 1997 , p 02 - 04 .
- ⁹ - سمية امين علي ، المحاسبة عن رأس المال الفكري - دراسة تحليلية مع التطبيق على رأس المال البشري - مجلة المحاسبة والادارة والتأمين ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، العدد 60 ، ص 266 .
- ¹⁰ - شاويش مصطفى نجيب ، " إدارة الموارد البشرية - إدارة الافراد ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة ، 2000 ، ص 26 .

- ¹¹ - حنا نصر الله ، إدارة الموارد البشرية ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2001 ، ص 03 .
- ¹² - عبد الحليم غربي ، تفعيل أداء البنوك الإسلامية في ظل اقتصاد المعرفة ، على الرابط : <http://eco.asu.edu.jo/ecofaculty/wp-content/uploads/2011/04/44.doc>
- ¹³ - سعيد شعبان حامد ، مرجع سبق ذكره ، ص 37 .
- ¹⁴ - مراد رايس ، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة دراسة حالة مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط "DML" ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، فرع إدارة الأعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005 ، ص 131 .
- ¹⁵ - عادل حروش صالح ، مؤيد سعيد السالم ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، دار عالم الكتاب الحديث ، الأردن ، 2009 ، ص 267 . (بتصرف)
- ¹⁶ - عبد الحليم غربي ، مرجع سبق ذكره .
- ¹⁷ - الكريم حمودي ، "العولمة.. هل تعزز المصارف الإسلامية؟" ، 14/6/2001 ، في الموقع الإلكتروني : <http://www.islamonline.net/arabic/economics/2001/06/article4.shtml>
- ¹⁸ راجع : عمر عبد الله كامل ، "العولمة وتأثيرها على العمل المصرفي الإسلامي" ، ندوة البركة الثانية والعشرين للاقتصاد الإسلامي ، البحرين ، يونيو 2002 ، ص : 16 ،
- سعيد بن سعد المرطان ، تقويم المؤسسات التطبيقية للاقتصاد الإسلامي : النوافذ الإسلامية للمصارف التقليدية" ، في المؤتمر العلمي الثالث للاقتصاد الإسلامي ، جامعة أم القرى ، مكة ، 31 مايو -3 يونيو 2005 ، ص : 22 .
- ¹⁹ - إدارة الموارد البشرية في عصر التقنية العالية ، الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، (على الخط) ، تاريخ الاطلاع 2013/01/09 ، على الرابط : <http://www.abahe.co.uk/human-resources-management-enc/60662-the-challenges-of-modern-technology.html>
- ²⁰ - سميرة مطر المسعودي ، معوقات تطبيق الادارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية ، الجامعة الافتراضية الدولية (المملكة المتحدة) ، 2010 ، ص 38 (بتصرف) . على الرابط : <http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/Obstacles-to-the-application-of-e-governance-in-the-management-of-human-resources.pdf>
- ²¹ - احمد السيد الكردي ، التنفيذ الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية في البنوك العربية ، (على الخط) ، 2011-05-01 ، تاريخ الاطلاع 2013-01-09 ، على الرابط : http://ahmedkordy.blogspot.com/2011/05/blog-post_1284.html
- ²² - عبد الحليم غربي ، مرجع سبق ذكره .